



Abt Associates Inc.

Cambridge, MA
Lexington, MA
Hadley, MA
Bethesda, MD
Washington, DC
Chicago, IL
Cairo, Egipto
Johannesburg, Sudáfrica

Abt Associates Inc.
Suite 600
4800 Montgomery Lane
Bethesda, MD 20814-5341

Sostenibilidad de los AGILITOS

Apoyo a la Generación de Ingresos Locales (AGIL) Guatemala-CAP

**Contrato #
520-C-00-00-00035-00**

Abril 2,003

Elaborado para:
Agencia de los Estados Unidos
para el Desarrollo Internacional/
Guatemala
1a Calle 7-66
Zona 9
Guatemala 010009

Elaborado por
Stephen Wingert,
Wingerts Consulting, conforme al
subcontrato suscrito con Abt
Associates Inc.

Sostenibilidad de los AGILITOS

Antecedentes:

AGIL está centrando más su atención en la sostenibilidad de las inversiones efectuadas en actividades para generar ingresos, por medio de las donaciones otorgadas a las organizaciones indígenas no gubernamentales (conocidas como los AGILITOS). Al hacerlo, se han suscitado varias dudas acerca de las funciones y responsabilidades exactas del equipo de AGIL con respecto de la sostenibilidad de estas actividades y de las organizaciones que han solicitado asistencia para implementarlas. Las interrogantes que han surgido se relacionan principalmente con las donaciones otorgadas a los proveedores de asistencia técnica no financiera, ya que las relaciones entre la sostenibilidad de los servicios financieros y las organizaciones que los prestan son más claras y estrechas.

El apoyo para los AGILITOS se proporciona conforme al Resultado Esperado B.2 del contrato de AGIL: “Un aumento en la capacidad de 8 a 10 prestadores de servicios financieros y técnicos”. Este contrato se implementa con los fondos provenientes de las donaciones competitivas. El programa de donaciones se centra en proporcionar estímulos a los proveedores de servicios para que: 1) establezcan oficinas en las áreas geográficas seleccionadas o 2) amplíen las operaciones de sus oficinas que ya estén ubicadas en estos lugares. La actividad está diseñada para prestar la debida asistencia a “las ONGs locales, las cooperativas y otras organizaciones comunitarias indígenas que puedan prestar servicios financieros y no financieros sostenibles en las áreas seleccionadas”. La Sección V D de los términos de referencia del contrato (en la cual se describen las normas que deben aplicarse a la actividad de la donación) menciona: “Además, las actividades deben mostrar un alto potencial de sostenibilidad...”

Poco después de que el programa AGIL inició sus actividades, Abt Associates entregó a USAID el documento titulado “Descripción y Administración del Programa de Pequeñas Donaciones”, el cual quedó aprobado el 15 de junio del año 2000. Entre los criterios de evaluación que se adoptaron para otorgar pequeñas donaciones a los proveedores de servicios no financieros están los de una categoría titulada “Eficiencia y sostenibilidad”. Dentro de esta categoría se incluyen dos criterios relevantes: “El plan propuesto es realista y demuestra que la organización está encaminada hacia la autosuficiencia”, y “La organización cuenta con una estrategia para consolidar sus actividades y para continuarlas cuando finalice la donación”. Sin embargo, en los criterios de selección que se relacionan con la capacidad institucional no se pone mayor énfasis en la sostenibilidad de la organización ni tampoco se le da tanta importancia en los requisitos de la revisión previa a otorgar la donación.

En general, pues, los documentos del programa enfatizan la sostenibilidad de los servicios no financieros que se establezcan mediante el programa de pequeñas donaciones. En los documentos también se incluye la importancia de prestar asistencia a las organizaciones para que puedan “avanzar hacia la autosuficiencia”. Esto, sin embargo, se puede considerar como un aspecto secundario de la sostenibilidad de los servicios específicos apoyados por medio de las donaciones.

La experiencia hasta la fecha:

Al revisar el proceso para otorgar subdonaciones, se pudo constatar que, efectivamente, se ha considerado la sostenibilidad de los servicios no financieros que se apoyan, y que éste fue uno de los factores importantes para aprobar la donación. Sin embargo, la sostenibilidad fue sólo uno de varios factores que se tomaron en cuenta para decidir cuáles donaciones se aprobarían, y algunos de los planes para la sostenibilidad se encontraban mejor desarrollados que otros. Por ejemplo, la propuesta presentada por ASOCUCH para prestar servicios técnicos no financieros en San Mateo Ixtatán, un municipio aislado y sumamente pobre, se aprobó porque ofrecía una posibilidad única de impactar los ingresos locales, aún cuando la sostenibilidad de los servicios no pudo definirse fehacientemente al iniciarse la actividad.

Entre los mecanismos que se contemplan dentro de las propuestas para alcanzar la recuperación de los costos y la sostenibilidad están: a) las cuotas por unidad de producción agrícola comercializada (ACODIHUE, Centro Maya, CIF, IEPADES), b) los márgenes de los créditos (ACODIHUE, CIF, IEPADES), c) las cuotas por programas de capacitación (IEPADES) y d) una comisión explícita por la prestación de servicios técnicos (FUDEMI – esta comisión se aplica directamente a los préstamos otorgados a los productores, pero es distinta a los márgenes de los créditos que se mencionaron anteriormente, porque está relacionado explícitamente con los servicios técnicos). Sin embargo, la experiencia que se ha tenido hasta la fecha con la implementación de estos mecanismos indica que los planes para alcanzar la sostenibilidad han sido demasiado optimistas. Los siguientes son los problemas más relevantes que han surgido durante la implementación del proyecto AGIL, con relación a la sostenibilidad de los servicios no financieros:

- Las ONGs siempre han proporcionado servicios gratuitos, subsidiados por los donantes, y la tarea de lograr que los agricultores accedan a pagar una cuota por estos servicios y que el personal de campo de las ONGs se comprometan a exigir ese pago ha resultado más difícil de lo que se anticipó.
- AGIL ha tenido que concentrar su atención en productos nuevos, que contaran con demanda en el mercado, y en proporcionar asistencia técnica directa a los productores en cuanto a las tecnologías de producción apropiadas para estos cultivos, antes de que las organizaciones pudieran asumir sus funciones para comercializar sus productos y poder utilizar dicha comercialización como un medio para recuperar costos.
- En algunas instancias, la calidad de los servicios prestados por las ONGs subsidiadas ha sido baja.
- La crisis del café ha afectado muy seriamente las actividades de crédito y comercialización sobre las cuales se habían basado las proyecciones de recuperación de costos y sostenibilidad de, por lo menos, una organización.
- Dos organizaciones modificaron sus planes de recuperación de costos en una forma inapropiada, comprando los productos agrícolas directamente para después venderlos, en vez de cobrar una cuota por su comercialización.

Como se ha señalado en otras ocasiones, el proyecto AGIL dió por hecho que existía un cierto nivel de desarrollo en las ONGs indígenas de Guatemala, lo cual no era cierto, como se puede ver en los incisos anteriores. Además, el horizonte de muy corto plazo del proyecto AGIL y de

las subdonaciones ha limitado la capacidad con que cuenta el programa para proporcionar las inversiones necesarias para desarrollar la capacidad organizacional de los que reciben las donaciones. Además, en algunos casos, el volumen de las actividades no ha aumentado tan pronto como se esperaba durante el corto período en el cual se ha prestado la asistencia y, por lo tanto, no se ha logrado la recuperación de los costos.

Como se mencionará a continuación, en algunos casos, debe hacerse la distinción entre si el enfoque debe centrarse sólo en la sostenibilidad de los servicios no financieros que se prestan, o si debe incluirse también la sostenibilidad de la ONG que ofrece dichos servicios. En algunos casos, se pueden identificar los mecanismos que podrían permitir la prestación de los servicios, aun cuando la organización patrocinadora dejara de proporcionarlos, mientras que, en otros casos, los dos aspectos se relacionen muy estrechamente.

Por último, al efectuarse una revisión reciente de los AGILITOS, se pudo constatar que aunque los sistemas de contabilidad llenan todos los requisitos contables de USAID, no cuentan con el grado de refinamiento necesario como para poder analizar el costo de los servicios que se están prestando. Este hecho torna más difícil el análisis sobre la rentabilidad de los servicios y los cálculos del precio que debe cobrarse para poder recuperar todos los costos. Esta información sí puede generarse, pero únicamente en lo relativo a un momento dado, y no se encuentra disponible para su aplicación al proceso de toma de decisiones administrativas.

La condición de cada AGILITO y sus necesidades futuras:

A continuación se resumen los aspectos más relevantes que se han identificado al revisar la sostenibilidad de los servicios no financieros en cada AGILITO, y las implicaciones de éstos para la asistencia que proporcionará el equipo de AGIL durante lo que resta de su contrato:

1. ACODIHUE

Descripción resumida de la donación

ACODIHUE es una organización de segundo grado que sirve a 14 asociaciones miembros localizadas en Huehuetenango. Recibió donaciones en las dos vueltas de competencia y también se le dió una donación durante el período de prórroga de AGIL. Esta donación se ha utilizado para ampliar y consolidar los servicios técnicos y financieros que se prestan en el Municipio de Barillas. La implementación se lleva a cabo por medio de una Unidad Especializada en la Prestación de Servicios de Asistencia Técnica (UEPSAT), creada para el efecto, y a través de la oficina local de ACODIHUE, localizada en Barillas. La UEPSAT trabaja en colaboración directa con ADICBA, una asociación miembro de ACODIHUE, que está ubicada en Barillas. La donación inicial se concentró en Barillas, mientras que la segunda donación replicó el modelo de asistencia para poder ampliar sus servicios hacia Ixcán. Por medio de la ampliación, se consolidaron los servicios que se prestan, tanto en Barillas como en Ixcán, en la oficina de la UEPSAT en Barillas. La función de la UEPSAT, según la propuesta, era organizar grupos comunitarios; prepararlos para recibir el crédito; proporcionar la asistencia técnica necesaria para producir café, cardamomo, miel y ganado, y prestarles asistencia para comercializar sus productos por medio de ACODIHUE.

Estrategia para lograr la sostenibilidad

Como generalmente ocurre con las oficinas subsidiarias, la sostenibilidad de la oficina de la UEPSAT depende de la generación de ingresos suficientes para que ACODIHUE cubra los costos de dicha oficina. En la propuesta original, se proyectaron dos fuentes de ingreso. Primero, ACODIHUE tiene un margen del 6% sobre los préstamos que se otorgan con el fondo en fideicomiso establecido por la Unión Europea (UE) para ese fin. Si la UEPSAT organiza más comunidades y las prepara para recibir préstamos, se incrementará el volumen de préstamos y, por lo tanto, se incrementarán los ingresos de ACODIHUE y se recuperarán algunos de los costos. En segundo lugar, ACODIHUE había planificado la suscripción de contratos para el café y el cardamomo producidos con la asistencia de la UEPSAT, y había anticipado que recibiría una comisión por prestar este servicio.

Experiencia

La fuente de los recursos con que cuenta ACODIHUE para otorgar préstamos es un fondo en fideicomiso establecido por la Unión Europea al concluir su Proyecto ALA, mediante el cual se apoyó la creación de la Asociación, a mediados de los años 1990s. El contrato de fideicomiso se venció en el año 2000 y, legalmente, los recursos de este contrato ahora pertenecen al Gobierno de Guatemala. Sin embargo, la Unión Europea aún parece tener la suficiente injerencia como para poder lograr que continúe el apoyo al ACODIHUE por medio del contrato de fideicomiso.

La crisis del café de los años 2001 y 2002 afectó seriamente a ACODIHUE. Se estima que un 55% del portafolio de préstamos de la Asociación, que asciende a Q. 10,905,000, se encuentra en mora, y una buena porción de estos préstamos ya se consideran incobrables. La morosidad se concentra en tres de los 14 miembros de ACODIHUE, pero conforme a las condiciones del contrato de fideicomiso suscrito con la UE, ninguna asociación miembro puede optar por créditos en las condiciones de morosidad que existen en la actualidad. Sin el acceso a estos recursos, la operación de ACODIHUE se encuentra prácticamente paralizada y, en la actualidad, está incurriendo en serias pérdidas operativas, además de las pérdidas que se prevén como resultado de los préstamos incobrables. El personal de UEPSAT, por lo tanto, ha tenido que invertir su tiempo en tratar de recuperar los préstamos sin pagar, en vez de dedicarse a promover nuevas actividades para la producción y la comercialización. Además, los costos operativos y los gastos por recursos humanos de ACODIHUE aparentemente sobrepasan los ingresos que pudiera recibir en un futuro cercano.

Por otras fuentes se ha sabido que el incumplimiento en el pago de los préstamos por parte de algunas organizaciones miembro de ACODIHUE no es debido a la baja en el precio del café, sino a causa de un rumor que circuló entre los miembros. Según este rumor, los fondos de los préstamos provienen de una donación que realizó una organización internacional y, por lo tanto, no se debería exigir el pago a los miembros.

Lo cierto es que, en las condiciones actuales, UEPSAT no está generando los ingresos que necesita el ACODIHUE para pagar sus gastos cuando finalice el programa AGIL.

La asistencia que se requiere para garantizar la sostenibilidad

Existen dos opciones para alcanzar la sostenibilidad de los servicios prestados por la UEPSAT. La primera (Plan A) es proceder a una reestructuración completa de las finanzas de ACODIHUE. Para ello sería necesario una valuación de sus activos, incluyendo su portafolio de préstamos, con el fin de determinar qué porción de sus activos debe darse por perdida, para luego tratar de negociar la reprogramación correspondiente o la reducción de su pasivo. Si esto se pudiera lograr, se podría proceder a realizar una evaluación razonable de los ingresos que podrían generarse en el futuro, con el fin de determinar la cantidad de personal, capital de trabajo y gastos operativos que serían necesarios para generar dichos ingresos, así como la situación de la oficina de la UEPSAT. En la actualidad, la Unión Europea está negociando una modificación en el contrato del fideicomiso, como parte de sus funciones de cierre del proyecto, y ha expresado su concordancia con la posibilidad de realizar otra modificación que considere la evaluación mencionada anteriormente.

Es poco probable que la administración del ACODIHUE pueda formular la evaluación financiera y los planes de reorganización necesarios para apoyar la reestructuración de la institución. Por lo tanto, AGIL o cualquier otro donante debería considerar la prestación de asistencia técnica para que pueda realizarse la reestructuración financiera, siempre que la administración de ACODIHUE se comprometa a cooperar con el consultor e implementar sus recomendaciones, una vez éstas hayan sido avaladas por las organizaciones internacionales de desarrollo que le prestan su apoyo. Por último, una vez estos análisis se hayan completado, deberá identificarse una fuente que pueda proporcionar el apoyo financiero y técnico necesario a ACODIHUE, ya que el programa AGIL habrá concluido antes de que se finalice el proceso de reestructuración. Una posibilidad sería un proyecto nuevo de la UE que tiene programado prestar apoyo a ACODIHUE (y a otra ONG en Huehuetenango), el cual se encuentra en la fase de aprobación final.

La segunda opción (Plan B) es dar por hecho que las pérdidas de ACODIHUE son tan cuantiosas que no se puede intentar una reestructuración financiera. Sin embargo, todavía podría ser posible lograr la sostenibilidad de los servicios técnicos no financieros apoyados por medio de AGIL. Un método podría ser el de evaluar si ADICBA, asociación miembro de ACODIHUE, podría absorber a todo el personal de la UEPSAT o, por lo menos, a los empleados claves, y si se podrían establecer actividades adecuadas para generar ingresos en esta asociación de base, con el fin de recuperar los costos de estos servicios. También existe otra ONG (ASOBAGRI) que trabaja activamente en el área de Barillas, y podría existir la posibilidad de combinar a ADICBA con esta organización y, a la vez, fortalecer los servicios técnicos de las dos organizaciones, ya combinadas. Con esto se podría mejorar la sostenibilidad de los servicios.

El nivel de esfuerzo y el financiamiento que se requieren

De acuerdo con el Plan A, será necesario contratar los servicios de un analista financiero guatemalteco experimentado que asesore a ACODIHUE durante un período aproximado de dos meses, con el fin de planificar e iniciar la reestructuración financiera mencionada anteriormente. El costo estimado de esta asistencia es de \$13,200 por honorarios de la consultoría (calculando \$300 por día), más \$7,500 de viáticos y \$3,000 para el alquiler de un vehículo (a menos que el consultor se pueda contratar en Huehuetenango). Para la supervisión de esta asistencia se necesitarán aproximadamente cuatro semanas-persona de tiempo del personal de AGIL.

Para implementar el Plan B, será necesario contratar un especialista guatemalteco experimentado en desarrollo de organizaciones rurales, o asignar un consultor técnico de AGIL para que se reúna con ADICBA, y posiblemente con los líderes de ASOBAGRI, con el fin de evaluar si estarían interesados en asumir las responsabilidades de servicio que tiene la UEPSAT, y analizar las posibilidades de generar suficientes ingresos como para recuperar los costos de algunos o todos estos servicios. También sería necesario evaluar si una de estas organizaciones podría tener acceso a los recursos financieros que se requieren para implementar las actividades, en caso de que llegara a faltar la estructura de ACODIHUE. Además, sería necesario evaluar qué capacitación se puede proporcionar a los líderes de las organizaciones para facilitar esta transición entre las organizaciones. Por último, como la implementación de esta opción se extendería más allá de la conclusión del programa AGIL, se necesitaría una fuente de futuro apoyo financiero y técnico para esta iniciativa. No es posible calcular con exactitud el nivel de esfuerzo y los costos de esta opción, hasta que se hayan realizado, por lo menos, los contactos iniciales con ADICBA y/o ASOBAGRI, pero es probable que el nivel de esfuerzo y los costos sean muy similares a los del Plan A.

2. ASOCUCH

Descripción resumida de la donación

ASOCUCH es una organización de segundo orden que representa a 19 organizaciones miembro en la región de los Cuchumatanes en Huehuetenango. Entre los miembros se incluyen asociaciones, cooperativas y organizaciones comunitarias. ASOCUCH recibe apoyo del FIDA y del Gobierno de Holanda por medio del Proyecto de la Sierra de los Cuchumatanes (PCUCH), el cual seguirá funcionando durante otros dos años. Los estatutos de ASOCUCH indican que más que una organización de servicio, es, esencialmente, una entidad que tiene funciones de representante y, debido a ello, la Asociación cuenta con muy poco personal. La asistencia a las organizaciones miembros la proporciona directamente PCUCH, en coordinación con ASOCUCH, pero no por medio de ella.

ASOCUCH solicitó a AGIL que se le otorgara una donación para apoyar los servicios técnicos no financieros en el municipio de San Mateo Ixtatán. La asistencia se está proporcionando en nueve comunidades, con el fin de elevar los ingresos que reciben por la producción de papas para utilizarse como semilla, la crianza de animales (ovejas), el café orgánico y las verduras para los mercados locales. ASOCUCH también está ayudando a crear una nueva cooperativa que tomará a su cargo el manejo de la actividad, una vez que ésta se haya

establecido, y la capacitación de los agricultores locales para que se conviertan en promotores voluntarios y, con el tiempo, agentes de extensión agrícola que trabajen para la cooperativa y tomen el lugar de los técnicos contratados con los fondos de AGIL.

Estrategia para lograr la sostenibilidad

En la propuesta de ASOCUCH no se estableció una estrategia clara para lograr la sostenibilidad, aunque, desde entonces, se desarrolló dicha estrategia. Entre los municipios que se han designado para recibir la asistencia de AGIL, San Mateo está considerado como el que cuenta con las condiciones menos favorables para estimular actividades locales para la generación de ingresos. La mayoría de sus terrenos montañosos deberían ser bosques en vez de usarse para la agricultura, y un 75% de la población es analfabeta. La propuesta de ASOCUCH representaba la única opción viable para iniciar las actividades en este municipio objetivo y, por lo tanto, se aceptó, a pesar de que no contaba con una estrategia clara para lograr la sostenibilidad.

Las cuatro actividades para generar ingresos proporcionan una base económica para la sostenibilidad de los servicios técnicos en San Mateo, y la propuesta presentada a la INACOOOP, por medio de la cual se pretende establecer legalmente una cooperativa de productores, más la capacitación de técnicos locales, implantará una estructura permanente que pueda ofrecer servicios técnicos en el futuro, con una base sostenible. La intención es que, una vez esté legalmente establecida, esta nueva cooperativa se convierta en el miembro número veinte de ASOCUCH.

Experiencia

Aunque ya han identificado una estrategia factible para asegurar una prestación sostenible de los servicios técnicos que AGIL está apoyando en San Mateo, al proyecto AGIL le queda muy poco tiempo disponible para completar esta tarea. En agosto del 2002 se presentó, ante la INACOOOP, una solicitud para establecer la cooperativa de productores; sin embargo, los trámites burocráticos han retrasado su aprobación. La capacitación de los agricultores locales para convertirse en promotores agrícolas y, eventualmente, agentes de extensión, también requiere tiempo. ASOCUCH le presentó una propuesta a FONAGRO para que se le proporcione un apoyo financiero luego de que concluya la donación de AGIL, con el fin de continuar con estas actividades.

La sostenibilidad de ASOCUCH es otra cosa. Los sueldos del personal esencial y los costos operativos de la Asociación los están financiando, en la actualidad, los patrocinadores del PCUCH. ASOCUCH estableció un programa de préstamos a bancos comunales, como un mecanismo para generar los ingresos necesarios para cubrir los costos esenciales, una vez concluya el apoyo de PCUCH. Sin embargo, el manejo de un programa como éste no está contemplado específicamente en los estatutos de la Asociación, y no se ha formulado una proyección financiera que demuestre si esta actividad generará suficientes ingresos como para cubrir los costos. ASOCUCH ha solicitado la asistencia de AGIL para formular un plan estratégico que pueda servir a su Junta Directiva y a las organizaciones miembro con el fin de

establecer cual será el tipo de asociación que ASOCUCH será en el futuro, y de qué manera se financiará.

La asistencia que se requiere para garantizar la sostenibilidad

Para poder garantizar la sostenibilidad de las actividades que se iniciaron en San Mateo con el apoyo de AGIL, el personal de AGIL deberá: 1) Ponerse en contacto con el INACOOOP con el fin de apoyar la aprobación puntual de la solicitud para establecer legalmente la cooperativa de productores en San Mateo; 2) prestar su asistencia a los líderes y técnicos que promueven la creación de la cooperativa, con el fin de que se formule un plan de negocios que demuestre la sostenibilidad de la cooperativa; y 3) ponerse en contacto con FONAGRO, con el fin de apoyar una aprobación puntual de la solicitud de apoyo financiero para llevar a cabo esta iniciativa cuando finalice la donación de AGIL.

Otra cuestión distinta es si AGIL debiera proporcionar su asistencia para garantizar la sostenibilidad de ASOCUCH. Se puede argumentar que la sostenibilidad de la cooperativa de San Mateo (la principal preocupación de AGIL) depende únicamente de manera indirecta de la sostenibilidad de ASOCUCH, y que AGIL no cuenta con el tiempo ni con los recursos financieros necesarios como para implementar el tipo de programa que se necesitaría para asegurar la viabilidad, a largo plazo, de ASOCUCH. Sin embargo, si se consideran los objetivos de AGIL, en cuanto a incrementar el acceso a los proveedores de servicios en el área rural, la sostenibilidad de ASOCUCH cobra mayor importancia. ASOCUCH le ha solicitado a AGIL su asistencia para elaborar su plan estratégico, y se recomienda que el proyecto acceda a esta solicitud. Considerando que AGIL cuenta con recursos muy limitados para apoyar la implementación de un plan como éste, se recomienda, de manera categórica, que AGIL proporcione su asistencia para elaborar este plan en forma conjunta con el personal de PCUCH, ya que este plan podría afectar directamente la naturaleza de la asistencia que se recibe de este proyecto en el futuro. Asimismo, se considera esencial que el plan estratégico incluya las proyecciones financieras necesarias para ayudar a los líderes de ASOCUCH a comprender claramente las implicaciones financieras de las opciones estratégicas por las que se están decidiendo.

El nivel de esfuerzo y el financiamiento que se requieren

La formulación de un plan comercial básico para la nueva cooperativa de San Mateo podría tomarle aproximadamente una semana de trabajo a un miembro del personal de AGIL. La asistencia que se le brindaría a ASOCUCH para formular su plan estratégico requeriría de, aproximadamente, dos semanas-persona de trabajo. La asistencia para realizar los contactos necesarios y conseguir la aprobación de las solicitudes pendientes con INACOOOP y FONAGRO tomará un número indeterminado de días-persona del personal de AGIL.

3. FUNDEMI/Talita Kumi

Descripción resumida de la donación

FUNDEMI, también conocida como Talita Kumi, es una ONG guatemalteca ubicada en Carchá, Alta Verapaz. Recibió una donación de AGIL con el fin de proporcionar capacitación, asistencia técnica, asesoría para la comercialización y asistencia para su organización a los grupos de productores que también reciben préstamos de FUNDEMI. Los servicios técnicos son proporcionados por los promotores voluntarios, quienes reciben capacitación y apoyo de FUNDEMI. Las principales actividades económicas que apoya son el café y el cardamomo.

Estrategia para lograr la sostenibilidad

La estrategia para lograr la sostenibilidad contempla un cobro por servicios técnicos equivalente al 5% del préstamo que se les otorga a los grupos seleccionados para recibir asistencia, además de un diferencial del 2% sobre la tasa de interés para apoyar los costos de Talita Kumi.

Experiencia

En la preparación de ese documento no se visitó a FUNDEMI para revisar la sostenibilidad de sus actividades, pero sí está disponible la información correspondiente al monitoreo del programa efectuado por el personal de AGIL. La estrategia para lograr la sostenibilidad no está funcionando debido, principalmente, a que los servicios que están proporcionando los promotores voluntarios han resultado poco confiables y de baja calidad. Además, FUNDEMI ha dejado de cobrar el diferencial del 2% sobre la tasa de interés que estaba contemplada desde un principio. FUNDEMI decidió modificar su estrategia de implementación y proporcionar una compensación parcial a los promotores, con el fin de mejorar la calidad y la confiabilidad de los servicios que se están ofreciendo. Sin embargo, se deben formular las proyecciones financieras detalladas que demuestren la factibilidad financiera y la sostenibilidad del programa.

Otro hecho que afecta las posibilidades de sostenibilidad de los recursos técnicos de FUNDEMI es su decisión de fusionar su programa de créditos con cuatro programas de préstamos que está patrocinando la entidad Servicios Católicos de Ayuda y que se llevan a cabo en cuatro parroquias del área rural guatemalteca. Se establecerá una nueva sociedad mercantil para que absorba estos programas y los consolide en una sola organización que funcione a nivel nacional y que proporcione préstamos directamente, por medio de sucursales, en vez de hacerlo a través de una organización de segundo nivel trabajando por medio de las ONGs de base que ya existen. No está claro si FUNDEMI podrá seguir cobrando la cuota del 5% por servicios técnicos si ya no maneja el programa de préstamos.

La asistencia que se requiere para garantizar la sostenibilidad

Los consultores técnicos de AGIL deberán analizar las posibilidades de sostenibilidad que tienen los servicios técnicos brindados por FUNDEMI con la asistencia de la donación de AGIL y, tal vez, ayudarles a preparar un plan comercial básico. El personal de AGIL, conjuntamente con FUNDEMI, también debería analizar las implicaciones que tiene el hecho de trasladar su programa de préstamos a la nueva organización en la sostenibilidad de sus servicios técnicos.

El nivel de esfuerzo y el financiamiento que se requieren

Se necesitan aproximadamente dos semanas-persona para efectuar los análisis propuestos anteriormente.

4. Centro Maya

Descripción resumida de la donación

La Asociación Centro Maya es una ONG guatemalteca situada en Santa Elena, Petén. Implementa programas financiados por donantes en el campo de la silvicultura, la agricultura y la producción ganadera, así como la comercialización y el desarrollo comercial, en 24 comunidades de tres municipios localizados en el norte del Petén. La donación de AGIL apoya la prestación de servicios técnicos a grupos de productores agrícolas en el municipio de La Libertad, que es un área objetivo del proyecto. Las actividades agrícolas que se apoyan son la producción y la comercialización de semillas de sésamo y manías, aunque también es posible brindar asistencia para otros cultivos y actividades económicas.

Estrategia para lograr la sostenibilidad

La sostenibilidad de los servicios técnicos de Centro Maya se alcanzará por medio de una cuota fija por unidad de producción comercializada con la asistencia de Centro Maya, la cual se cobra directamente a los productores. La propuesta original contenía una estrategia para la sostenibilidad que calculaba el número de los grupos y de los agricultores individuales a los que se les prestaría asistencia, el volumen de producción que debía alcanzarse, las cuotas que se cobrarían por la asistencia en la comercialización y los costos que se recuperarían.

Experiencia

Desafortunadamente, en vez de seguir la estrategia de sostenibilidad que estaba planificada, Centro Maya decidió, a principios del año 2002, que compraría las semillas de sésamo y las manías producidas y luego las comercializaría, con lo cual esperaba obtener ganancias. Sin embargo, el precio de las semillas de sésamo en los mercados mundiales bajó considerablemente, antes de que Centro Maya vendiera el producto y, por consiguiente, sufrió pérdidas operativas cuantiosas. Conforme a la información recibida, Centro Maya absorbió estas pérdidas contra su capital acumulado, pero este hecho no aparece en los informes financieros

correspondientes al año que finalizó el 30 de junio del 2002, ni tampoco aparecen en el inventario de productos por vender.

Al Centro Maya le gustaría establecer un programa de crédito por medio del cual se daría un adelanto a los productores contra el valor de su producción. Con ello, podrían cubrir los costos de la cosecha y tener liquidez hasta que el producto efectivamente se vendiera. Centro Maya recibiría los productos agrícolas a consignación y, una vez éstos se vendieran, los productores recibirían el pago basándose en el volumen que se vendió y el precio de venta, menos la comisión que le corresponde a Centro Maya por la comercialización y el adelanto que se les brindó. Los técnicos de AGIL no creen que, en este momento, Centro Maya cuente con la capacidad técnica que se necesitaría para manejar un programa de este tipo.

En el año 2003, AGIL le otorgó una donación adicional a Centro Maya, con el fin de prestarles asistencia a fin de que pudieran implementar el programa, tal como había sido diseñado originalmente y recuperarse, así, de la experiencia negativa que habían sufrido en el 2002.

La asistencia que se requiere para garantizar la sostenibilidad

El personal de AGIL, conjuntamente con Centro Maya, deben analizar el plan de negocios original sobre el cual se basaron las proyecciones para la sostenibilidad y, así, formular un plan comercial que demuestre que los costos de los servicios técnicos que se están prestando se cubrirán con los ingresos que se espera obtener. Además, AGIL y Centro Maya deberán analizar cuánto capital operativo se necesita para manejar esta actividad luego de que concluya la donación de AGIL, y determinar si la Asociación contará con el flujo de caja que requiere el programa. Si no es así, deberían indagar, conjuntamente, acerca de otras fuentes que podrían estar disponibles para proporcionarle el apoyo financiero que necesitará la Asociación después de que AGIL haya concluido.

Si el plan de negocios contempla una actividad crediticia, el personal de AGIL debe proporcionar un curso de capacitación al personal del Centro Maya y ayudarles con el diseño de las políticas y procedimientos para esa actividad.

El nivel de esfuerzo y el financiamiento que se requieren

Se estima que se necesitarán aproximadamente dos semanas-persona de asistencia técnica para completar los análisis necesarios. También se necesitará que el personal de AGIL invierta más tiempo si se llegara a determinar que se necesita apoyo financiero adicional proveniente de otras fuentes, y si el plan de negocios justifica un programa de crédito.

5. CIF

Descripción resumida de la donación

CIF es una ONG guatemalteca que opera desde Rabinal, Baja Verapaz, desde 1971. Proporciona asistencia técnica y servicios de capacitación para la organización comunitaria, la producción agrícola y ganadera, la salud, la educación y los programas de desarrollo para la mujer. También maneja un programa de créditos aunado a sus actividades de asistencia técnica y capacitación.

AGIL le otorgó una donación a CIF en el 2002 para ayudarlo a fortalecer sus oficinas en Rabinal y para proporcionar asistencia en el campo de la organización comunitaria y asistencia técnica para la agricultura. CIF deberá organizar 22 grupos de productores, con unos 25 miembros cada uno; promover la creación de una organización de segundo nivel que pueda representar a estos grupos y proporcionarles servicios, y apoyar la producción y la comercialización de productos agrícolas que tengan un buen potencial en la zona. Los productos que se están apoyando son el café, la granadilla, las pepitas de marañón, la jícama, las nueces de Macadamia y las verduras.

Estrategia para lograr la sostenibilidad

La estrategia original para lograr la sostenibilidad no estaba bien elaborada y dependía, principalmente, del diferencial en las tasas de interés aplicables al programa de créditos para cubrir los costos de la asistencia técnica.

Experiencia

Inicialmente, los encargados de la asistencia del programa AGIL trabajaron con CIF para identificar cuáles productos agrícolas eran factibles y ameritaban el apoyo por medio del programa, y fue hasta hace poco que se empezaron a proporcionar asistencia con la entrega de servicios de parte del CIF a los productores.

El monto del programa de crédito que se ejecutó en el pasado es relativamente bajo (Q550,000) y un 58% de los préstamos están en mora. Los préstamos se otorgaron a grupos informales y son muy pocas las probabilidades de recuperar estos recursos. CIF investigó la posibilidad de cobrarles a los productores directamente por los servicios de asistencia técnica que estaba proporcionando, pero los productores ya están acostumbrados a recibir estos servicios sin cargo alguno y no estuvieron de acuerdo con este procedimiento.

CIF ahora adoptó la estrategia de prestar asistencia para la comercialización de los productos que está promoviendo y recibir una cuota fija por unidad de producción comercializada. Ésta parece ser una estrategia viable, ya que el proyecto AGIL le ayudó a CIF a identificar las actividades agrícolas que son factibles. Sin embargo, el programa no cuenta con el tiempo suficiente como para consolidar esta estrategia y alcanzar la sostenibilidad.

CIF es una ONG bastante grande, que implementa una amplia gama de actividades de desarrollo con la asistencia de varias organizaciones donantes. Es importante aclarar que al proyecto AGIL le preocupa únicamente la sostenibilidad de los servicios técnicos que está apoyando, y no CIF en sí. La donación contempla el establecimiento de dos asociaciones de segundo nivel que aglomeren a los grupos de productores de la región que reciben asistencia y, en algún momento, la prestación de los servicios técnicos podría encomendarse a estas organizaciones. Pero esa transferencia de responsabilidades no está contemplada en la donación actual.

La asistencia que se requiere para garantizar la sostenibilidad

Tal como se apuntó anteriormente, CIF parece haber logrado, al fin, una estrategia viable para garantizar la sostenibilidad de los servicios que presta bajo la donación de AGIL, pero necesita asistencia para elaborar un plan comercial básico que pueda demostrar el volumen de producción y el monto de las comisiones por comercialización que se necesitan para recuperar completamente los costos del programa. Una vez que se haya elaborado un plan comercial factible, en el que se demuestre hasta qué punto el programa será completamente sostenible, es posible que necesiten asistencia para determinar las fuentes adicionales de apoyo financiero a las que podrán recurrir en el tiempo que transcurra entre la conclusión de la donación de AGIL y el momento en que alcancen su plena sostenibilidad.

El nivel de esfuerzo y el financiamiento que se requieren

Se necesitará la asistencia de aproximadamente dos personas -semanas para formular el plan de negocios básico. Es posible que se necesite más apoyo por parte del personal de AGIL para determinar una fuente adicional de apoyo financiero que pueda prestar su asistencia a CIF hasta que alcance su plena sostenibilidad.

6. IEPADES

Descripción resumida de la donación

IEPADES es una ONG guatemalteca que se estableció en 1990 y obtuvo su personalidad jurídica en 1996. Lleva a cabo una serie muy diversa de actividades de desarrollo, que van desde los estudios sobre el control de las armas de fuego y el papel de la mujer en la policía y las fuerzas armadas, hasta la implementación de proyectos de desarrollo. La donación que AGIL le otorgó en el 2002, y que se aumentó y se prorrogó en el 2003, respondía a una solicitud que presentó IEPADES para que se le brindara asistencia con el fin de establecer y fortalecer una oficina en la municipalidad de Chisec y, así, poder proporcionar servicios técnicos tendientes a mejorar la producción y la comercialización de cultivos rentables, fortalecer a las organizaciones de productores y otorgar créditos para la producción. Las actividades económicas que recibirían asistencia son la producción de cardamomo y la crianza de animales (ganado vacuno y cerdos para el destace). IEPADES maneja varios fondos de crédito y el único que se maneja por medio de la oficina de Chisec es un fondo en fideicomiso otorgado por BANRURAL. Hasta el 28 de febrero del 2003, se había entregado un total de Q. 625,000 en préstamos. La morosidad es muy

baja, pero los préstamos se otorgaron recientemente, y todavía no se ha establecido exactamente cuántos pagos han vencido.

Estrategia para lograr la sostenibilidad

La propuesta indicó que los servicios que se ofrecerían estarían basados, en una forma sostenible, en las cuotas que se cobrarían por las actividades de capacitación y asistencia técnica, servicios de comercialización y el diferencial en las tasas de interés correspondientes a los préstamos. En la propuesta se incluían proyecciones financieras que indicaban que la oficina de Chisec sería autosostenible al segundo año de estar operando, pero no se proporcionaban mayores detalles que respalden estas proyecciones. Los préstamos se otorgaron a los grupos de productores a un interés del 28% y el IEPADES debe pagar el 14% de interés sobre estos fondos, lo cual le deja a IEPADES un margen muy favorable. En un momento dado, un 3% del margen sobre los intereses debería reintegrarse a la comunidad participante, pero parece ser que esta política se ha descontinuado y que IEPADES se queda con todo el diferencial sobre los intereses.

Experiencia

Como se apuntó anteriormente, ha pasado muy poco tiempo como para poder determinar fehacientemente si las fuentes de ingresos que se han proyectado serán suficientes para recuperar los costos en los que se incurre al proporcionar los servicios técnicos. Desafortunadamente, el informe de avance de IEPADES no contiene mayores comentarios sobre la sostenibilidad que se ha alcanzado, aunque sí indica que han tenido una respuesta positiva por parte de las comunidades a las que prestan asistencia, ya que han reconocido que es necesario pagar por los servicios técnicos. El personal técnico de AGIL indica que el nivel de recursos técnicos que ha contratado IEPADES es muy bajo, lo cual es comprensible dado los sueldos tan bajos que se pagan (Q. 500 o menos al mes).

La asistencia que se requiere para garantizar la sostenibilidad

AGIL debería prestar asistencia a IEPADES para efectuar una revisión de sus proyecciones financieras originales y elaborar un plan de negocios básico que indique el nivel de los servicios que se propone brindar, los márgenes que se cobrarán por estos servicios y los gastos en que incurrirá para proporcionarlos, de manera que se pueda efectuar un análisis más claro sobre su sostenibilidad.

Evidentemente, lo que interesa es la sostenibilidad de servicios técnicos que presta la oficina en Chisec. IEPADES, en sí, lleva a cabo una amplia gama de otras actividades académicas y de desarrollo dependiendo de la asistencia que pueda obtener de los donantes. La sostenibilidad general de IEPADES no es incumbencia directa de AGIL, ya que se presume que si la oficina de Chisec es sostenible, se pueden encontrar los mecanismos necesarios para que continúe sus actividades, aún si la organización patrocinadora tenga dificultades económicas.

El nivel de esfuerzo y el financiamiento que se requieren

La asistencia de aproximadamente dos semanas-persona será necesaria para proporcionar la asistencia que se recomienda anteriormente.

7. Otras observaciones

Este documento se centra en los prestadores de servicios técnicos no financieros y no se incluyeron en este análisis otro tipo de organizaciones. Sin embargo, es conveniente hacer algunos comentarios acerca de dos proveedores de servicios financieros que, en la actualidad, reciben asistencia de AGIL: MUDE y CESIDE. Como se mencionó al principio, la sostenibilidad de las organizaciones de servicios financieros es una tarea analítica más fácil, es decir, se puede realizar una evaluación para determinar si resulta positiva la diferencia entre el diferencial sobre la tasa de interés, menos los costos de efectuar y manejar los préstamos y la asignación por préstamos incobrables. Basándose en las entrevistas sostenidas con el personal de AGIL, MUDE y CESIDE parecen estar implementando sus donaciones exitosamente, y han logrado mejorar su eficiencia y su disciplina operativa. La única asistencia que podrían necesitar estas organizaciones todavía es la asistencia para lograr el acceso a más recursos crediticios, de manera que logran alcanzar mayores economías de escala. Debe hacerse notar, sin embargo, que CESIDE también proporciona una variedad de servicios técnicos no financieros, y que sería útil aplicar a esta organización los análisis de sostenibilidad que se están llevando a cabo en otros AGILITOS. Asimismo, la mayor parte de la asistencia recibida por CESIDE ha provenido principalmente de los consultores de servicios financieros de AGIL y sería conveniente que también los consultores de servicios técnicos agrícolas analizaran sus actividades.

En segundo lugar, este documento está dirigido hacia los AGILITOS que todavía están implementando las donaciones otorgadas por AGIL. Otras organizaciones han recibido donaciones en el pasado y no se mencionan aquí. A medida que el equipo de AGIL implemente los procedimientos de cierre de estas donaciones (ACT, FAFIDESS, ADISA, COOSANJER, IIDEMAYA y PETENLAC), será conveniente que se evalúe la sostenibilidad de los servicios que han quedado establecidos.

Resumen de los requerimientos de asistencia:

El cuadro que aparece a continuación contiene un resumen de los requerimientos de asistencia para los AGILITOS que se han descrito en este documento.

| AGILITO | TAREA | RECUROS PROPIOS | | RECURSOS EXTERNOS | |
|------------------------------------|---|-------------------|-----------------------|-------------------|---------------------------|
| | | TIEMPO | COSTO DEL APOYO | TIEMPO | COSTOS (\$US) |
| ACODIHUE | Reestructurar las finanzas de ACODIHUE | 4 semanas-persona | Transporte y viáticos | 2 meses-persona | Entre \$13,200 y \$23,700 |
| ASOCUCH | 1. Plan de negocios de la cooperativa y plan estratégico de ASOCUCH | 3 semanas-persona | ” | Ninguno | Ninguno |
| | 2. Realizar los contactos con FONAGRO e INACOOOP | 3 días-persona | Ninguno | Ninguno | Ninguno |
| FUDEMI | Revisar y corregir el plan de sostenibilidad | 2 semanas-persona | Transporte y viáticos | Ninguno | Ninguno |
| Centro Maya | Formular un plan de negocios sencillo | 2 semanas-persona | Transporte y viáticos | Ninguno | Ninguno |
| CIF | Formular un plan de negocios sencillo | 2 semanas-persona | Transporte y viáticos | Ninguno | Ninguno |
| IPEADES | Formular un plan de negocios sencillo | 2 semanas-persona | Transporte y viáticos | Ninguno | Ninguno |
| MUDE | Ayudar a identificar una fuente de recursos adicionales para los préstamos | 3 días-persona | Ninguno | Ninguno | Ninguno |
| CESIDE | 1. Formular un plan de negocios sencillo | 1 semana-persona | Transporte y viáticos | Ninguno | Ninguno |
| | 2. Una revisión de los servicios no financieros por el personal técnico de AGIL | 1 semana-persona | Transporte y viáticos | Ninguno | Ninguno |
| AGILITOS con donaciones anteriores | Revisar la sostenibilidad de los servicios como parte del cierre | No se sabe | No se sabe | Ninguno | Ninguno |